

### Der Fall Hypo Alpe Adria: Wie können wir aus Fehlern lernen?

Biegelbauer, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Biegelbauer, P. (2015). Der Fall Hypo Alpe Adria: Wie können wir aus Fehlern lernen? *Austrian Journal of Political Science (OZP)*, 44(2), 105-109. <https://doi.org/10.15203/ozp.976.vol44iss2>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Der Fall Hypo Alpe Adria: Wie können wir aus Fehlern lernen?

Peter Biegelbauer

Austrian Institute of Technology (AIT), Wien, Austria

E-Mail: [peter.biegelbauer@ait.ac.at](mailto:peter.biegelbauer@ait.ac.at)

## Zusammenfassung

Wie der Bericht der Griss-Kommission nachweist, ist die Pleite der Hypo Alpe Adria einem Versagen des österreichischen politischen Systems als solchem und nicht dem Fehlverhalten einzelner Personen oder Institutionen geschuldet. Aus dieser Beobachtung heraus beschäftigt sich der Beitrag mit der Frage, wie das österreichische politische System verändert werden muss, um aus Fehlern besser lernen zu können. Es werden mehrere entscheidende Faktoren aus der Forschung zu Politiklernen benannt und damit in Zusammenhang stehende Probleme der österreichischen Politik angesprochen.

## Schlüsselwörter

Hypo Alpe Adria, Politiklernen, österreichisches politisches System, politische Kommunikation, Demokratie

# The Case Hypo Alpe Adria: How can we learn from our mistakes?

## Abstract

The report of the Griss-Commission shows that the fiasco of the Hypo Alpe Adria bank is the result of the Austrian political system's failure rather than the misconduct of single persons or institutions. Therefore the question is dealt with how the Austrian political system can be reformed in order to learn better from failures. Several decisive factors are drawn from the research on policy learning and a number of related problems in Austrian politics are discussed.

## Keywords

Hypo Alpe Adria, policy learning, Austrian political system, political communication, democracy

Dieser Text basiert auf einem auf der Tagung „Multiorganversagen: Wissen als Prävention?“ des Forschungsinstituts für Freie Berufe der Wirtschaftsuniversität Wien am 28. April 2015 gehaltenen Vortrag des Autors.

## Danksagung

Ich möchte mich bei den OrganisatorInnen und TeilnehmerInnen für ihre Diskussionsbeiträge bedanken. Dank gilt auch Christoph Konrath und Thomas König, die frühere Versionen des Textes kritisch kommentiert haben.

The author has declared that no competing interests exist.

Die Pleite der Hypo Alpe Adria lässt in Österreich niemanden unberührt. Milliarden Euro – sechs Jahre nach der Verstaatlichung der Bank ist noch immer nicht klar, wie viele genau – wurden in den Sand gesetzt. Der Spielraum aktueller und zukünftiger Regierungen auf Bundes- wie auch auf Landesebene wurde durch die eingegangenen Haftungen und Kapitalspritzen deutlich eingeschränkt. Sollte die Wirtschaft keinen deutlichen Aufschwung nehmen, werden auch die immer wieder beschworenen Zukunftsinvestitionen in Bildung und Wissenschaft notgedrungen – und selten passte das Wort so wie hier – begrenzt bleiben.

Die Diskussionen um die Verantwortung für die Situation sind unübersichtlich. Liegt die Verantwortung bei Landtagen, die bis zum Verbot dieser Praxis durch die EU in teils erstaunlichem Ausmaß Haftungen für Landesbanken beschlossen haben, bei Landesregierungen, die Haftungsprovisionen für das vergebene Kapital für manchmal zweifelhafte politische Projekte verwendet haben? Bei Landeshauptleuten, die Gelder persönlich an BürgerInnen verteilt haben, die gerade die Volljährigkeit erreichten oder denen Nachwuchs ins Haus stand, bei ehrgeizigen BankmanagerInnen, die das Wachstum von Landesbanken vorangetrieben hatten? Bei BankaufsichtsrätInnen, die weniger ihrer Aufsichtspflicht als vielmehr den Interessen von Landesregierungen nachgekommen sind, bei WirtschaftsprüferInnen, die den bereits in deutlicher Schieflage befindlichen Banken im Wesentlichen ordentliches Gebaren testierten? Bei Bankenaufsichtsbehörden, die trotz in Berichten festgehaltener wesentlicher Mängel am Ende des jeweiligen Prüfungsvorganges Schriftstücke des Inhalts produzierten, auch schwer überschuldete Banken seien gesund oder wenigstens doch „not distressed“, bei BeraterInnen, die für teils zweifelhafte Leistungen große Summen verrechneten? Bei MinisterInnen, die über keine Strategiepapiere für Verhandlungen mit ausländischen Bankfachleuten verfügten oder andere, die dem Thema Hypo Alpe Adria tunlichst aus dem Weg gingen und EU-Beihilfenverfahren mit geringem Elan betrieben, bei BeamtInnen, die beklagten, dass eine im Bundeseigentum stehende Bank sich weigerte Geschäftsunterlagen an die zuständigen Bundesministerien zu übermitteln?<sup>1</sup>

Jedenfalls ist klar, dass die Pleite der Hypo Alpe Adria keinem Versagen einer Einzelperson oder auch nur einer einzelnen Organisation zu verdanken ist. Wie die Leiterin der nach ihr benannten Untersuchungskommission, die ehemalige Höchstrichterin Irmgard Griss, immer wieder betont, handelt es sich tatsächlich um ein Versagen auf einer systemischen Ebene. Anders ausgedrückt: es handelt sich um ein Versagen des politischen Systems und staatsnaher wirtschaftlicher Bereiche. Mit der Frage, wie es zu einem derartigen Systemversagen kommen konnte, beschäftigen sich nicht nur die besagte Untersuchungskommission,

sondern aktuell setzt sich damit auch der parlamentarische Untersuchungsausschuss zur Hypo Alpe Adria auseinander.

Ich möchte mich hier weniger mit Hergang und Verantwortlichkeit des Systemversagens auseinandersetzen, sondern Überlegungen dazu anstellen, wie ein derartiges Problem zukünftig verhindert werden könnte. Die grundsätzliche Frage, die ich dazu stellen möchte, lautet: Über welche Eigenschaften muss ein soziales System wie jenes der österreichischen Politik verfügen, um aus Fehlern lernen zu können? Und wie kann das österreichische politische System verändert werden, um aus Fehlern besser lernen zu können? Ich möchte in diesem Zusammenhang vor allem die folgenden drei Faktoren herausstellen.

## 1. Offenheit von Kommunikationsstrukturen und Ermöglichen von Reflexion

Kommunikation ist eine Vorbedingung von Lernen: ohne Kommunikation ist Reflexion und damit Lernen unmöglich. Hierarchien wurden entwickelt um Befehlsketten (Beispiel Militär), Verantwortungsketten (Ministerien) und rasche, zuverlässige und normgerechte Verarbeitung standardisierter Problemstellungen (Verwaltung) zu organisieren (vgl. Streeck/Schmitter 1985, Döhler 2007). Gleichzeitig wirken sie auf Kommunikation einschränkend, was aus Gründen der Herrschaftssicherung erwünscht sein kann (Militär), sich aber auf Reflexion und Lernen auf jeden Fall negativ auswirkt. In hierarchischen Organisationen ist also die Gestaltung zumindest zeitweise hierarchiefreier Räume von zentraler Notwendigkeit um Lernen zu ermöglichen (Biegelbauer 2013).

Eine Stärke des österreichischen politischen Systems ist seine Fähigkeit Interessensgegensätze frühzeitig zu erkennen und beizulegen. Vor allem die sozialpartnerschaftlichen Arrangements haben sich im Laufe der Zeit hier als sehr nützlich erwiesen (Karlhofer/Talos 2005, Pelinka 2012). Im Hinblick auf die Offenheit von Kommunikationsstrukturen wirken sich derartige Verflechtungen zwischen Politik und Interessengruppen hingegen eher nachteilig aus. Verhandlungssituationen – auch außerhalb der Sozialpartnerschaft – erfordern häufig eine Abgrenzung von der Öffentlichkeit und stehen damit dem Gebot der Transparenz politischer Entscheidungsprozesse entgegen. Darüber hinaus sind auch Entscheidungsfindungsprozesse innerhalb von Kammern und Gewerkschaften sehr vermittelt und stehen nur wenigen FunktionärInnen offen. Eine Öffnung sozialpartnerschaftlicher Strukturen auf der Ebene der einzelnen Verbände ist denkbar, würde aber eine Änderung der entsprechenden Kultur erfordern.

<sup>1</sup> Vgl. den Bericht der Griss-Kommission (Bericht der unabhängigen Untersuchungskommission zur transparenten Aufklärung der Vorkommnisse rund um die Hypo Group Alpe-Adria 2014)

Auch außerhalb sozialpartnerschaftlicher Arrangements gilt, dass die Offenheit von Kommunikationsstrukturen zur Ermöglichung von Reflexion in Österreich tendenziell schwach ausgeprägt ist. Dies hat unter anderem mit der historischen Entwicklung des Landes wie den wenig erfolgreichen nationalen Revolutionen und der damit in Verbindung stehenden spezifischen politischen Kultur zu tun (Gerlich/Pfefferle 2006, Plaszer/Seeber 2012). Allerdings ist zu beobachten, dass eben diese politische Kultur einem Wandlungsprozess unterliegt, der zunehmend breitere gesellschaftliche Schichten beispielsweise dazu bringt Petitionen zur Einsetzung von parlamentarischen Untersuchungsausschüssen zu unterzeichnen. Reaktionen seitens der Politik waren in den letzten Jahren die zunehmende Anwendung direktdemokratischer Instrumente (Rosenberger/Stadlmair 2015), die Diskussion des Demokratiereformpakets 2013 (Konrath 2015) oder eben die Ermöglichung der Einsetzung von Untersuchungsausschüssen durch die parlamentarische Opposition 2015. Diese Maßnahmen waren zweifellos sinnvoll, stellen aber noch keine Zeitenwende in Bezug auf die Mitwirkungsmöglichkeiten der Öffentlichkeit an der Politik dar. In Bezug auf die Offenheit von Kommunikation, Transparenz und Rechenschaftspflicht wäre beispielsweise die sich bereits über Jahre dahin schleppende Diskussion um die in Österreich besonders strikt ausgelegte Amtsverschwiegenheit zu nennen, die einer Lösung harrt.

Diese Debatte ist ein Symbol für die Art und Weise, wie in Österreich Kommunikation zwischen Staat und BürgerInnen gedacht wird. In den USA dominiert die Vorstellung, dass staatliches Handeln grundsätzlich rechenschaftspflichtig ist und damit transparent sein sollte – nur in Ausnahmefällen wie der nationalen Sicherheit darf von diesem Grundsatz abgewichen werden. Die Open Government Initiative von Präsident Obama reiht sich hier in die Freedom of Information Acts ein, welche Transparenz und Rechenschaftspflicht für Aktivitäten in Politik und Verwaltung extensiv auslegen (Hrebrenar/Scott 1990).

In Österreich gilt hingegen grundsätzlich das Prinzip der Amtsverschwiegenheit, mit dem die Interessen des Staates geschützt werden sollen. Lediglich in Ausnahmefällen wird in der Verwaltung von diesem Grundsatz abgegangen. Die über verschiedenste parlamentarische Untersuchungsausschüsse hinweg immer wieder geführten Diskussionen zu den Schwärzungen von dem Parlament zur Verfügung gestellten Akten zeigen die in diesem Zusammenhang entstehende Problemstellung auf: darf die Legislative die Exekutive tatsächlich kontrollieren? Dürfen die BürgerInnen wissen, was in ihrem Namen geschieht?

## 2. Förderung einer Kultur der Diversität, die In-Group-Thinking vermeidet

In-Group-Thinking tritt gehäuft auf, wenn Gruppen von EntscheidungsträgerInnen sich in Bezug auf Merkmale wie Geschlecht, Bildung, soziale und ethnische Herkunft, Alter etc. sehr ähneln. Ein ebenso klassisches wie drastisches Beispiel dafür ist die Kubakrise, im Zuge derer die Welt 1962 an den Rand des Dritten Weltkriegs geführt wurde. Dabei versuchte die Sowjetunion Mittelstreckenraketen, mit denen das US-amerikanische Festland in wenigen Minuten erreicht werden hätte können, auf Kuba zu stationieren. Die Bilder der sich im Atlantik aufeinander zubewegenden US-amerikanischen und sowjetischen Flottenverbände wurden daraufhin zu einem Symbol für die Risiken des Kalten Krieges. Die Krise selber endete letztlich mit einem Abdrehen der sowjetischen Schiffe zum letzten möglichen Zeitpunkt.

Die Lage konnte sich vor allem deshalb so zuspitzen, weil die USA zu einer drastischen Fehleinschätzung der erwartbaren Reaktionen der Sowjetunion gekommen waren. Diese Fehleinschätzung wurde durch die Tatsache wesentlich befördert, dass auf Seiten der USA eine Gruppe von Politikern und Militärs, die sich in Bezug auf die oben genannten Merkmale sehr ähnlich waren, die Entscheidungen traf. Die in vielerlei Hinsicht homogene Gruppe von Entscheidungsträgern schloss von eigenen Erfahrungen und (Rationalitäts-)Vorstellungen auf jene ihrer geopolitischen Antagonisten in der Sowjetunion („wegen eines limitierten strategischen Vorteils würde niemand einen nuklear geführten Weltkrieg riskieren“) – was sich allerdings als weitgehend falsch herausstellte (Allison 1971). Vor diesem Hintergrund ist eine Kultur der Diversität wichtig, bei der vor allem EntscheidungsträgerInnen in Bezug auf ihre sozioökonomischen Merkmale Unterschiede aufweisen.

Für die raschere Anpassung an gesellschaftliche Trends wäre eine Öffnung politischer Organisationen, allen voran von Parteien, wichtig (Helms 2015). Diese ist auch tatsächlich bereits in einzelnen kleinen Schritten beobachtbar. Die Programme mehrerer Parteien befinden sich in Aus- bzw. Überarbeitung und die Diskussionsprozesse sind dabei teilweise breit angelegt. Darüber hinaus gab es im Nationalratswahlkampf 2013 Diskussionen darüber, welche Partei der Forderung besser entspräche, Angehörige unterschiedlicher ethnischer Gruppen an wählbarer Stelle auf ihren Listen zu platzieren. Die Zusammensetzung des Nationalrats hat sich im Lauf der Zeit generell diversifiziert, sodass beispielsweise der Anteil der BeamtInnen dort heute deutlich niedriger und jener der Frauen deutlich höher ist als noch vor 20 Jahren (Müller et al 2001, Scheffbeck 2006, Pelinka 2008). Freilich sind die Spitzenfunktionen der österreichischen Politik nach wie vor in erster Linie mit Menschen aus Familien, die in Österreich seit mehreren

Generationen ansässig sind, besetzt. Dies gilt auch für viele der Spitzenpositionen in der Verwaltung und dem staatsnahen Bereich, die wiederum durch PolitikerInnen besetzt werden (Treib 2011). Im Rahmen dieser Praxis der Postenbesetzung im politiknahen Bereich (Korom 2012, Ennser-Jedenastik 2013) ist der Wunsch, wichtige AnsprechpartnerInnen durch Personen des Vertrauens zu ersetzen, prinzipiell verständlich.

Eine seit langer Zeit diskutierte Frage ist allerdings, wie weit derartige Postenbesetzungen gehen sollen und ob eine Selbstbeschränkung der Politik hier nicht sinnvoll wäre. Die Staatsanwaltschaft geht ebenso wie der parlamentarische Untersuchungsausschuss zur Hypo Alpe Adria in diesem Zusammenhang auch bereits der Frage nach, inwieweit Postenbesetzungen in der Bank und deren Umfeld einen unmittelbaren Einfluss auf deren wirtschaftliche Probleme hatten. Im Fall der Kärntner Landespolitik und ihres Einflusses auf die Leitung der Bank lässt sich diese Frage jedenfalls bereits jetzt positiv beantworten, im Fall der Bundespolitik liegt der Verdacht nicht fern. Eine Selbstbeschränkung sollte aufgrund der Dringlichkeit der Problematik also zumindest im Parlament und unter Einbindung der Öffentlichkeit diskutiert werden und zu möglichst verbindlichen Lösungen führen. So könnte die Einhaltung entsprechender Leitlinien von einem Parlamentsausschuss oder dem Rechnungshof überprüft werden.

### 3. Eröffnung der Möglichkeit zu Scheitern bzw. Erhöhung von Fehlertoleranz

Fehler, die nicht eingestanden werden, sind im Bewusstsein eines Menschen, einer Organisation oder eines Systems oftmals nie passiert. Wenn sie später doch erkannt werden, sind die Auswirkungen häufig wesentlich größer als bei einem frühen Eingestehen eines Fehlers (Senge 2006). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Möglichkeit von Scheitern in allen Lebensbereichen und auf allen Ebenen einzuräumen – auch in der Politik. Das Eingeständnis von Fehlern ist im Repertoire von PolitikerInnen häufig nicht vorhanden, weil die Angst vor Abstrafung durch konkurrierende PolitikerInnen in der eigenen und den anderen Parteien, durch die Medien und die WählerInnen groß ist. Wie der 2. Nationalratspräsident Karlheinz Kopf vor einiger Zeit angemerkt hat, sind allerdings bei den Konsequenzen fehlerhaften Verhaltens die politische und die strafrechtliche Komponente zu unterscheiden. Im Fall der Überprüfung politischer Verantwortung geht es um die Beantwortung der Frage, ob jemand Entscheidungen nach bestem Wissen und Gewissen und ohne fahrlässig zu handeln getroffen (oder unterlassen!) hat. Bei der strafrechtlichen Untersuchung steht hingegen die Rechtswidrigkeit oder vorsätzliche kriminelle Mo-

tivation bei der Entscheidungsfindung im Vordergrund. Politische Konsequenzen bestehen primär aus dem Rücktritt aus gewählten Ämtern, für strafrechtliche Konsequenzen sind die im Strafgesetzbuch vorgesehenen Mittel zur Anwendung zu bringen (Kopf 2014).

Eine Fehlerkultur (Senge 2006) ist für das Lernen aus Problemen unabdingbar, in der österreichischen Politik allerdings nur im Ansatz erkennbar. PolitikerInnen geben in Österreich Misserfolge weniger schnell zu und treten auch weniger häufig zurück als in Nachbarländern üblich. Für die letzten zwei Jahrzehnte ist zudem ein rhetorischer Rüstungswettlauf der politischen Kommunikation auf Seiten der Politik und der Medien beobachtbar. PolitikerInnen fühlen sich zusehends aufs Glatteis geführt und reagieren mit immer weniger greifbaren Aussagen in Interviews. JournalistInnen sind durch die mit verschiedenen Kommunikationstechniken trainierten PolitikerInnen frustriert und werden teilweise schärfer und angriffslustiger – dies allerdings vorzugsweise in jenen Medien, in denen es keine „problematische Beziehungsdichte“ (Plasser/Pallaver 2012) zwischen JournalistInnen und PolitikerInnen und Versuche „Zeitungen wohlwollend [zu] stimmen“ (Pelinka 2012) gibt.

Dementsprechend hängt die Eröffnung der Möglichkeit des Scheiterns unmittelbar von der Ökonomie der Massenmedien als Informationsvermittler zwischen Politik und Gesellschaft ab. Medien finanzieren sich einerseits über Anzeigen und andererseits über Verkauf bzw. Gebühren. Sie versuchen im sich verschärfenden Wettbewerb KundInnen nicht zu verlieren, wobei beispielsweise der Zeitungsverkauf auf der Straße von möglichst aufregenden Schlagzeilen geprägt ist, was im Übrigen in mindestens ebenso großem Ausmaß auch für das Internet zutrifft. Eine Möglichkeit die politische Ökonomie der Massenmedien zu verändern wäre eine Reform der Medienförderung hin zu mehr Vielfalt und Qualitätsmedien sowie eine Beschränkung in Bezug auf Inseratenschaltungen seitens der Politik.

Die Herstellung dieser Bedingungen für Lernen würde auch eine andere Art der Entscheidungsfindung befördern, die offener, transparenter, diskursiver, diverser und kooperativer wäre. Für eine derartige Form der Entscheidungsfindung würde gelten: Nicht jeder kann immer gehört werden, aber möglichst Viele mit möglichst unterschiedlichen Perspektiven möglichst oft. Nicht alles kann immer und sofort offengelegt werden, aber immer mehr und möglichst viel. Schließlich bedeutet eine Veränderung von Entscheidungsprozessen in diese Richtung auch eine Öffnung im Hinblick auf ein Mehr an Demokratie, was wiederum die Robustheit einer demokratischen Gesellschaft fördert. Diese ist dann auch eher bereit die Kosten von Fehlern zu tragen.



## Literatur

- Allison, Graham T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban missile crisis*, Boston.
- Biegelbauer, Peter (2013). *Wie lernt die Politik – Lernen aus Erfahrung in Politik und Verwaltung*, Wiesbaden.
- Döhler, Mariann (2007). Hierarchie, in: Arthur Benz/Susanne Lütz/Uwe Schimank/Georg Simonis (Hg.): *Handbuch Governance: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*, Wiesbaden, 46–53.
- Ennser-Jedenastik, Laurenz (2013). Die parteipolitische Besetzung von Spitzenfunktionen in österreichischen Staatsunternehmen: Eine quantitative Analyse, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, Vol. 42(2), 125–143.
- Griss-Kommission (2014). *Bericht der unabhängigen Untersuchungskommission zur transparenten Aufklärung der Vorkommnisse rund um die Hypo Group Alpe-Adria*, Wien.
- Helms, Ludger (2015). Warum der Parlamentarismus nicht ausgespielt hat, in: Theo Öhlinger/Klaus Poier (Hg.): *Direkte Demokratie und Parlamentarismus. Wie kommen wir zu den besten Entscheidungen?*, Wien, 135–151.
- Hrebrenar, Ronald J./Ruth K. Scott (1990). *Interest Group Politics in America*, Englewood Cliffs.
- Karlhofer, Ferdinand/Emmerich Tálos (Hg.) (2005). *Sozialpartnerschaft. Österreichische und Europäische Perspektiven*, Wien.
- Konrath, Christoph (2015). Das Recht geht vom Volk aus? – Anmerkungen zu Vorschlägen für Demokratiereformen in Österreich 2011–2013, in: Theo Öhlinger/Klaus Poier (Hg.): *Direkte Demokratie und Parlamentarismus. Wie kommen wir zu den besten Entscheidungen?*, Wien, 253–288.
- Kopf, Karlheinz (2014). „Die Hypo und die politische Verantwortung“, *Der Standard*, 12. Dezember 2014.
- Korom, Philipp (2012). „Kein Ende der „Österreich AG“? Über die Beständigkeit eines koordinierten Unternehmensnetzwerkes in Zeiten von Privatisierung und Internationalisierung“, in: *Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft*, Vol. 41(2), 141–160.
- Müller, Wolfgang C./Marcelo Jenny/Barbara Steininger/Martin Dolezal/Wilfried Philipp/Sabine Preisl-Westphal (2001). *Die österreichischen Abgeordneten: individuelle Präferenzen und politisches Verhalten*, Wien.
- Pelinka, Anton (2008). Gesetzgebung im politischen System Österreichs, in: Wolfgang Ismayr (Hg.): *Gesetzgebung in Westeuropa – EU Staaten und Europäische Union*, Wiesbaden, 431–462.
- Pelinka, Anton (2012). Die demokratiepolitische Reformagenda im Vergleich. Die österreichische Demokratie im Vergleich, in: Ludger Helms/David M. Wineroither (Hg.): *Die österreichische Demokratie im Vergleich*, Baden-Baden, 223–240.
- Plasser, Fritz/Günter Pallaver (2012). Österreichische Medien und politische Kommunikation in komparativer Sicht, in: Ludger Helms/David M. Wineroither (Hg.): *Die österreichische Demokratie im Vergleich*, Baden-Baden, 249–268.
- Plasser, Fritz/Gilg Seeber (2012). Politische Kultur und Demokratiebewusstsein in der Zweiten Republik im internationalen Vergleich, in: Ludger Helms/David M. Wineroither (Hg.): *Die österreichische Demokratie im Vergleich*, Baden-Baden, 269–292.
- Rosenberger, Sieglinde/Jeremias Stadlmair (2015). Direkte Demokratie – Regierungstechnik oder Instrument der BürgerInnen?, in: Theo Öhlinger/Klaus Poier (Hg.): *Direkte Demokratie und Parlamentarismus. Wie kommen wir zu den besten Entscheidungen?*, Wien, 227–251.
- Scheffbeck, Günter (2006). Das Parlament, in: Herbert Dachs/Peter Gerlich/Herbert Gottweis/Helmut Kramer/Volkmar Lauber/Wolfgang C. Müller/Emmerich Tálos (Hg.): *Politik in Österreich. Das Handbuch*, Wien, 139–167.
- Senge, Peter (2006). *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*, New York.
- Streeck, Wolfgang/Philipp Schmitter (Hg.). (1985). *Private Interest Government*, London/Beverly Hills/New Delhi.
- Treib, Oliver (2011). Party Patronage in Austria: from reward to control, in: Petr Kopecký/Peter Mair/Maria Spirova (Hg.): *Party Patronage and Party Government in European Democracies*, Oxford, 31–53.

## Autor

Peter Biegelbauer ist Senior Scientist am Austrian Institute of Technology in Wien und arbeitet in den Bereichen vergleichende Politikwissenschaft und Politikfeldanalyse zu den Themen Lernen in Politik und Verwaltung sowie Demokratie und Governance.

